心理科学进展　2022, Vol. 30, No. 1, 216–229
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.00216

上下级之间应该存在何种关系？上下级关系图式*

代毓芳[1]　张向前[2]　郑文智[1]

([1]华侨大学工商管理学院; [2]华侨大学人力资源管理研究中心, 福建 泉州 362021)

摘　要　以往上下级关系研究大多聚焦于关系的实然特征，缺乏对关系应有特征或模式的探讨。上下级关系图式是个体对上下级之间关系应有模式或特征的内隐认知，这种内隐认知有助于揭示上级与下属之间的互动过程，并为促进上级和下属的积极心理与行为提供理论启示。经过对文献的系统梳理，将上下级关系图式与内隐关系理论、追随力认知图式、关系自我和关系认同等概念进行区分。个体传统性和现代性、依恋风格、领导行为以及文化因素能够预测上下级关系图式；上下级关系图式能影响领导的态度与行为、下属忠诚、下属工作绩效、角色外行为、领导评价(道德领导)以及上下级关系评价；移情的社会认知模型、泛家族主义、社会学习理论、信息加工理论解释了上下级关系图式的前因后果。未来可以从识别预测因素、拓展后果研究以及挖掘作用机制等方面推动上下级关系图式的研究。

关键词　关系图式，上下级关系，关系模式，内隐认知

分类号　B849; C93

1　引言

组织中的人际关系一直都是备受学术界与实践界关注的话题，尤其是上下级之间的关系。领导与下属间的关系互动与个体的诸多态度或行为相关(Gottfredson et al., 2020)。尽管以往研究已提出诸如领导−成员交换(leader-member exchange, LMX)、上下级关系(supervisor-subordinate guanxi, SSG)、上下级匹配等关系特征能够影响员工的态度及行为，蔡松纯等(2009)指出，另有一种关系特征被研究者忽略了，即对上下关系的内隐认知——上下级关系图式。上下级关系图式描述了个体对上下关系的期望，包括积极期望或消极期望，不仅会影响领导或下属在互动时所展现的行为(蔡松纯, 2012)，亦会影响个体对上下级关系的评价(Tsai et al., 2017)。换句话说，已有文献关注上下级的实然关系，缺乏对上下级的应然关系进行探讨。近几年，基于社会认知理论在领导力和追随力的大量研究中证实，个体针对领导者或追随者的内隐认知，能够直接或间接地预测上下级关系质量和员工的行为结果(孔茗 等, 2019; 祝振兵 等, 2019)，而针对关系的内隐认知相对被忽略(Thomas et al., 2013)。上下级关系图式的出现，开启了上下级关系领域的全新视角。组织中的上下级关系对于组织人才的培养、留任和工作绩效等均有重要影响，而心理学领域的研究发现，关系图式的变化不仅可以改变关系的性质，还能有效地治疗心理疾病(刘翔平 等, 2016)，其对个体行为的影响可见一斑。在管理实践中，若能了解个体的上下级关系图式，不仅可预测其在上下级的关系互动中所展现的行为，还能通过了解其对上下级关系互动的期望并予以回应，由此形成令个体满意的上下级关系。此外，通过对个体上下级关系图式的调整和重塑，可从个体内部直接引导其态度和行为发生转变(蔡松纯 等, 2015)，为企业塑造上级和下属的态度和行为提供参考建议。

由此可见，探究上下级关系图式这个议题具有重要的理论价值和现实意义。历经十余年的发展，上下级关系图式的研究已取得一定成果。但遗憾的是，该议题并未受到广大学者的关注，目

收稿日期：2020-09-28

* 2020年度中国人才研究会课题(面向2035年我国青年科技人才激励机制研究，课题编号：ZRH-2007)；华侨大学研究生科研创新能力培育项目(18011120001)。
通信作者：张向前, E-mail: xqzhang2018@163.com

前也尚未有文章对该领域研究进行综述。基于此，本文系统地梳理了截至 2021 年 6 月的 23 项相关研究，旨在回顾以往国内外上下级关系图式的研究进展及成果，对上下级关系图式的概念进行界定，厘清其内涵、测量、前因、后果以及理论基础，力图呈现上下级关系图式的发展现状，并针对现有研究中的不足提出建议，以期抛砖引玉，引发更多学者的关注和思考。

2　什么是上下级关系图式?

2.1　概念缘起、界定与测量

图式(schema)是社会认知理论中十分重要的概念，是指个体用以解释世界的心理认知结构。个体会根据过去的行为与经验，经过分类与解释，形成一套对人事物有组织、有结构的内部认知表征(Sherman et al., 1989)。在社会关系中，个体同样会产生一套图式来处理人际互动或人际关系等问题，即关系图式(relational schema)。个体在社会化经历中，逐渐形成了在特定社会情境下应该如何行动的共识，一些具体规定每个角色的义务和行为期望的行为脚本以抽象表征的形式被储存为认知结构，保存在长期记忆中(Baldwin, 1992, 1997)。这些行为脚本可以作为一个有用的社会指南，指导人们在不同的社会互动中如何正确地行动。

社会认知理论在组织情景中的应用与发展，催生了内隐领导理论和内隐追随理论。内隐领导是指组织成员通过社会化、过去与领导者的经历，发展出理想领导者应有特征和能力的认知结构或原型(Lord et al., 2020)。内隐追随与之对应，是个体心中预先存在的，关于追随者应具备的特质与行为的认知结构(Sy, 2010)。内隐领导、内隐追随原型会影响个体对实际领导或下属行为的感知。个体会自动地将实际行为与内在原型进行比较，并根据比较结果采取行动(Foti et al., 2017)。将内隐领导理论和内隐追随理论结合，可以增进对上下级关系的理解，但是两者均只聚焦于个体层次，忽略了“关系”本身二元性的重要特征。在特定情境下，不仅针对领导者或追随者的图式会被激活，关系图式也会被激活，而关系图式也会影响领导和下属的感知和结果，因此，Thomas 等人(2013)呼吁应对上下级关系的内隐理论展开研究。

近年来，上下级关系图式的研究逐渐增多。Huang 等人(2008)首次正式提出领导−成员关系图式的定义，指个体在过去的社会经验基础上，逐步形成的关于上级与下属交换的认知结构或图式，而这种关系图式又作为发展角色期望的基础，并指导个体如何参与当前的上下级交换。而后 Tsai 等人(2017)的研究将领导−成员关系图式定义为关于上下级交换关系的认知结构。此外，蔡松纯等人(蔡松纯 等, 2015; 蔡松纯 等, 2009)基于社会认知理论探讨了上下级关系认定(relational identity)，将其定义为：上级与下属对上下级对偶关系本质与状态的认知与信念，此种信念来源于个体的思想、观念与学习经验，通俗地将其理解为个体对上下级关系的先成之见。过往研究虽然在概念名称和定义上有所出入，但本质上都是关于个体对上下级之间应该存在何种关系的认知。综合以往研究，本文将上下级关系图式定义为个体对上下级关系应有模式或特征的认知。该认知结构会作为角色期望和评价标准，被个体有意识或无意识地用来评估上下级关系的质量，同时也作为互动指南指导着个体在上下互动中的行为表现。

当前上下级关系图式主要通过直接测量获得，即询问个体对理想上下级关系应有特征的主观看法(表 1)。Huang 等人(2008)通过采访企业领导和员工对上下级关系的期望，首次编制了测量关系图式的问卷，包括两套子量表，一套用于评估对领导的期望，另一套用于评估对下属的期望。该量表所捕获的是针对关系中某一方的角色期望，而不是对关系本身的期望。因此，该量表所捕获的关系图式是有偏差的。此外，由于 ILTs 和 IFTs 也是通过对角色期望的测量来衡量关于领导者或追随者的内隐认知结构(Offermann & Coats, 2018; Sy, 2010)，此量表易与 ILTs 和 IFTs 混淆。蔡松纯等人(2009)参考姜定宇(2005)的部属−主管关系量表对上下级关系认定(图式)进行了量表开发，最终将上下级关系认定(图式)分为两个维度：情感性和工具性。该量表因具备良好的信效度被广泛应用，但也因维度划分过于简单，未能全面概括出上下级关系图式的结构而遭受批评(蔡松纯 等, 2015)。此后，蔡松纯(2012)基于社会认知理论，综合考量了华人传统文化和现代文化对组织中上下级关系的形塑作用，将上下级关系认定(图式)分为情感共享、工具交换、照顾回报和权威服从四个维度，并开发了相应量表，具有良好的信度。而 Keck 等(2020)则依据关系模型理论(Relational

表 1 上下级关系图式测量工汇总

文献来源	维度	题项示例	题项	信度
Huang 等(2008)	对领导期望; 对下属期望	他性格好，能与他人愉快合作 vs 他性格不好，很难与他人合作 直接沟通 vs 不知道他在想什么	30	0.76~0.87 0.76~0.82
蔡松纯等(2009)	情感性; 工具性	主管和部属应该是无话不谈的工作伙伴; 主管与部属的关系是基于实质利益而来	10	0.86 0.83
蔡松纯(2012)	情感共享; 工具交换; 照顾回报; 权威服从	主管与下属应该能够相互展现真诚情绪，不论高兴或悲伤; 领导与下属之间要相互计算双方能为彼此带来的实际利益; 领导在上位应无条件的关怀下属，下属在下位则以尊敬回报主管; 领导就是拥有比较多权力，下属应该要服从领导的安排，以避免领导的惩罚	24	0.82 0.83 0.87 0.89
Keck 等(2020)	共同分享;	如果我的领导或我需要什么，我们会给予对方，而不期待任何回报;	18	0.66
	权威排序;	我的领导做决定，而我一般都同意;		0.84
	平等匹配;	我和我的领导经常轮流做事;		0.80
	市场计价;	我的领导和我根据各自的利益和成本来做决定		0.77

资料来源：本研究根据相关文献整理

Models Theory)将上下级关系图式分为共同分享(communal sharing)、权威排序(authority ranking)、平等匹配(equal matching)和市场计价(market pricing)四个维度，总共包括 18 个题项，样本源自荷兰，显示该量表具有良好的信效度。此外，以往文献中还存在其他测量关系图式的量表，如 Brunson (2014)编制的关系图式问卷 RSQ (Relational Schema Questionnaire)，但该量表测量的是全局性关系图式，并不专门针对上下级关系。虽然全局性关系图式适用于广泛的情况，但针对特定领域的特定认知和理论能更好的预测关系评估和相关行为(Thomas et al., 2013)。因此，为了更贴近组织情景，使用专门针对上下级关系开发的关系图式量表更为合适。

综上，蔡松纯(2012)的量表是目前用于测量上下级关系图式较为合适的版本。不仅具有良好的信效度，而且也较全面地捕捉了中国情境下上下级关系图式的内涵和结构。

2.2 上下级关系图式与实然关系的区别和联系

目前研究主要关注上下级的实然关系，典型研究有领导成员交换(Graen & Uhl-Bien, 1995; Tse et al., 2018)、上下级关系(付博 等, 2019; 郭晓薇, 范伟, 2018)、上下级匹配(刘超 等, 2020; 彭坚 等, 2019)、差序式领导(姜定宇, 郑伯埙, 2014)和领导−员工关系类型(冯蛟 等, 2019)等。LMX 和差序式领导均着眼于领导与下属互动之后对下属的归类——圈内人或圈外人，但 LMX 对下属归类的依据来源于交换关系的质量，而差序式领导归类的依据来源于下属的关系亲疏、才能大小和忠诚高低。SSG 是 LMX 经过本土化后，对中国情境下上下级关系更为准确的刻画，强调上下级之间超越工作场所的情感联系，通常涉及与工作无关的私人领域互动。上下级匹配则关注领导和下属的属性契合度对领导效能和下属反应的影响。领导−员工关系类型是双方互动关系的具体内容和类型，包括 3 种类型：信任支持、理性契约和被动执行(冯蛟 等, 2019)。可以看出，这些研究均聚焦于上下级互动与交换之后所形成的关系特征，可将其视为实际关系所具备的特征，具有一定客观性，属于“实然”范畴。而上下级关系图式则聚焦于实际关系知觉之前，是个体对上下关系应有特征所持有的“固有看法”，具有主观性，属于“应然”范畴。

上下级关系图式与实然关系两者相互影响。依据人类大脑的信息处理框架(Baddeley, 2003)，个体的认知框架和行为反应之间可通过两种途径进行相互影响：自上而下和自下而上(见图 1)。自上而下途径涉及长期记忆和工作记忆之间的功能联系，描述了如何使用图式知识来指导信息处理和行为反应。自下而上途径描述了感知和工作记忆之间的功能联系。工作记忆扮演一个平台的角色，在自上向下和自下向上过程之间整合这两种力量。上下级关系图式通过自上而下的处理过程影响个体在实际关系中的互动，而实际关系又会通过自下而上的处理过程影响个体的上下级关系图式。上下级关系图式和追随力认知图式的运作机制类似(彭坚, 王霄, 2015)，包含了一个匹配加

工的过程：当个体的上下级关系图式与实际关系特征匹配时，意味着个体的关系期望得到满足，个体也会更坚信自己的关系图式，从而强化在原有上下关系模式中所表现的态度和行为；当两者匹配失败时，会进一步影响关系评价，个体也很有可能会改变或重建自己的关系图式，进而调整其在关系中的态度和行为。

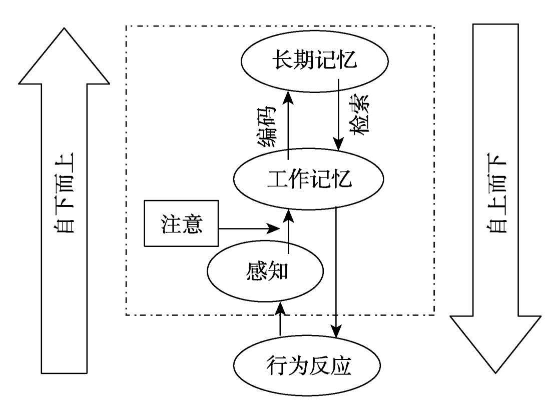


图 1　人类认知框架与行为反应
(资料来源：根据相关资料整理)

2.3　上下级关系图式与相关概念的区分

内隐关系理论(Implicit theories of relationships, IRTs)与上下级关系图式都具有内隐认知的共同特性，虽都是描述对于关系的认知，但本质上有着明确的区别。IRTs 假设个体所持有关于浪漫关系的内隐信念分为两种：“命中注定”或是“可以培养发展” (Mattingly et al., 2019)。在关系图式结构上 [1]，IRTs 和上下级关系图式均属于特定领域的关系图式，但各自针对领域不同，前者针对浪漫关系，后者针对上下级关系。

追随力认知图式与上下级关系图式均会影响个体在上下关系互动中的感知、态度和行为，且同作为图式结构，拥有十分类似的运作加工机制。但两者的认知对象并不相同，追随力认知图式关注的是个体对追随者属性的期望(彭坚，王霄，2015)，针对的是一元层次的认知，而上下级关系图式关注的是个体对上下关系互动模式的期望(Baldwin, 1997)，针对的是二元层次的认知。个体对如何理解一个好的追随者与如何理解一段良好的工作关系是不同的。换句话说，一个典型的追随者可能并不是领导想要与之形成良好工作关系的人。

社会认同理论中的关系自我和关系认同也与上下级关系图式类似，都涉及对关系的认知，但在理论上区别却十分明确。关系自我(relational self)是指个体的自我概念来源于与重要他人之间连结的关系(Brewer & Gardner, 1996)。后 Flynn (2005)、Sluss 和 Ashforth (2007)在此基础上进一步提出了关系认同的概念。关系认同是指个人基于自己与他人的关系所进行的自我认知和评价(卫武，倪慧，2020)，可以理解为个体的自我定义中与他人关联的连结程度(Robert & Vandenberghe, 2021)，与他人连结程度的高低即为关系认同的多寡。由此可看出，关系自我、关系认同和上下级关系图式的定义对象不同，关系自我与关系认同是以关系的本质来定义“自己”，而上下级关系图式定义的对象是领导和下属这一对偶角色的“关系”。

3　上下级关系图式的前因与后果

为了对上下级关系图式进行系统性回顾，本文搜索了自 2000 年以来相关研究的中文和英文文献。中文文献使用了 CNKI 数据库、台湾学术文献数据库。英文文献来源于 Web of Science、PsycINFO、EBSCO、Emerald 和 Google Scholar。使用关键词集中在关系图式、关系认定、关系模式、关系结构、关系认知、relational schema、relational identity、relational prototype、relational mode 等，搜索范围限定在工作场所关系。此外，本文还检查了纳入文章的参考文献列表，以获得更多其他因搜索词可能已经排除的文章。通过阅读搜索结果的标题和摘要，仅纳入同时关注工作场所关系和关系图式的研究，最终获得了 23 项与上下级关系图式相关的研究，整理出了如图 2 所示的影响效果图。

3.1　哪些因素可以影响上下级关系图式?

3.1.1　个体因素

个体的依恋风格会影响到个体持有的上下级关系图式。陈靖枫(2018)通过对 204 名的职场人员调查，发现安全型依恋风格的个体会发展出共享情感性和照顾回报性的上下级关系图式，而不

[1] 关系图式结构与个体的内部工作模型结构类似，自上而下分为三个层次：第一，全局性关系图式，是针对一般人的通用结构。第二，特定领域的关系图式，例如同事关系、父子关系、上下级关系等。第三，特定对象的关系图式，例如我的朋友鲍勃(Brunson, 2014)。

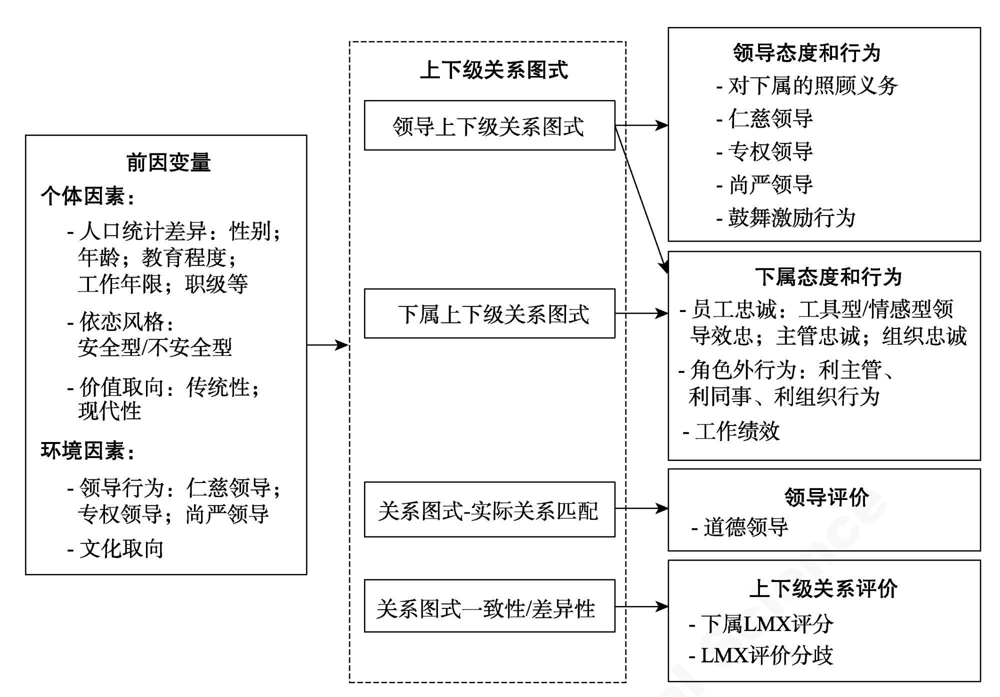


图 2　上下级关系图式的影响效果图(资料来源：根据相关资料整理)

安全型依恋风格的个体则可能发展出工具交换性和照顾回报性的上下级关系图式。此外，个体的价值取向也会对上下级关系图式产生影响，例如传统性和现代性。陈靖枫(2018)研究发现，个体的现代性或传统性调节了依恋风格与上下级关系图式之间的关系。当个体现代性或传统性水平较低时，安全型依恋风格与共享情感性、照顾回报性上下级关系图式之间的关系更强。对于不安全依恋风格与照顾回报性上下级关系图式之间的关系而言，当个体现代性水平较高时或传统性水平较低时，两者关系更强。另外，在上下级关系图式的前因研究中，一些人口统计变量通常被当作控制变量，以控制其对上下级关系图式可能的影响。例如：性别、年龄、教育程度、工作年限、职级等(蔡松纯, 2012; 陈靖枫, 2018)。

3.1.2　环境因素

领导行为是影响下属形成上下级关系图式的重要原因。研究发现，仁慈领导行为会正向促进下属情感共享性和照顾回报性关系图式的形成，尚严领导行为会正向促进下属照顾回报性和权威服从性关系图式的形成，而专权领导行为会正向促进下属工具交换性关系图式(蔡松纯, 2012)。其中，尚严领导与专权领导同属威权型领导，都强调领导的权威是绝对不容挑战的，对下属行为有严格的控制，要求下属毫不保留的服从。不过两者的控制焦点不同，尚严领导偏向工作取向，而专权领导偏向人员取向(周婉茹 等, 2010)。

不同的文化对工作关系风格偏好不尽相同，亦会影响到个体的关系图式。例如，主流的美国文化更强调任务取向的工作关系，与之对比，拉丁美洲文化则更追求关系的和谐，强调工作场所中的社会情感。Sanchez-Burks 等人(2000)指出在跨文化的工作场所中，不同种族的群体会发展出与其文化传统一致的关系图式，并通过实验研究发现，白种人员工较多采用任务取向关系图式，而拉丁美洲人则较常运用社会情绪关系图式(socio-emotional schema)来评估工作行为。虽然该研究对象是横向关系——同事关系，但有理由推测文化也可能会影响上下级关系类型的偏好，进而影响个体的上下级关系图式。

3.2　上下级关系图式会影响哪些结果？

3.2.1　领导态度和行为

领导持有的上下级关系图式会影响其所展现的领导行为。蔡松纯(2012)研究发现领导者的情感共享性上下级关系图式与领导的鼓舞激励行为具有正向关联性，工具交换性上下级关系图式负向

影响仁慈领导和领导的鼓舞激励行为，并正向影响专权领导行为，照顾回报性上下级关系图式正向影响尚严领导行为，权威服从性上下级关系图式与专权领导行为正相关。此外，领导关系图式中的情感性认定越高，对下属的责任感和照顾行为越强，而工具性认定则相反(周丽芳　等, 2008)。

3.2.2　下属忠诚

上下级关系图式对下属态度的影响作用也不容忽视，尤其是对下属忠诚的影响。谢佩儒(2015)研究发现下属的情感性上下关系图式能强化情感型差序式领导和下属的领导忠诚之间的正向关系。王震等人(2018)基于 430 名企业员工的两时点调查发现，下属的情感性关系图式能够正向调节领导言行一致对领导忠诚的影响，且进一步调节领导言行一致通过领导忠诚对组织忠诚的间接影响。同时，彭坚和王震(2019)通过 120 对上下级匹配的调查发现，下属的上下级关系图式能够调节领导言行一致与下属效忠之间的关系，具体而言，下属的工具型关系图式能够增强领导工作言行一致对下属工具型效忠的促进作用，而情感型关系图式能够增强领导私交言行一致对下属情感型效忠的促进作用。

3.2.3　下属工作绩效

上下级关系图式对下属的工作绩效也有一定影响。彭坚和王震(2019)通过 120 对上下级匹配的调查发现，下属的上下级关系图式能够调节下属效忠在领导言行一致与工作绩效之间的中介作用，从而影响到下属工作绩效。具体而言，下属的工具型关系图式能够增强下属工具型效忠在领导工作言行一致与工作绩效之间的中介作用，而情感型关系图式能够增强下属情感型效忠在领导私交言行一致与工作绩效之间的中介作用。此外，谢佩儒(2015)研究发现下属的工具性上下级关系图式强化了工作型差序式领导与工作绩效之间的正向关系。

3.2.4　下属角色外行为

上下级关系图式还能对下属的角色外行为产生影响，尤其是亲社会行为。蔡松纯等人(2009)基于 795 对领导与下属的匹配调研，发现领导的情感性上下级关系图式能够正向影响下属的利主管、利同事及利组织行为，领导的工具型上下级关系图式则对下属的利主管和利同事行为具有显著的负向影响，而下属的权力距离在其中起调节作用：权力距离弱化了领导情感性关系图式对利主管行为的正向影响、以及领导工具性图式的负向影响，但强化了领导情感性关系图式对利同事、利组织的正向影响。

3.2.5　领导评价

上下级关系图式与实际关系的匹配过程会影响个体对互动对象的评价。Giessner 和 van Quaquebeke (2010)的理论研究指出，决定员工认为领导是否道德的关键在于领导是否以下属认为适当的关系互动规范行动。换句话说，只要下属认为当前的上下级关系与预想中的上下级互动模式相匹配，就倾向认为领导是道德的，不应局限于共同分享这一种关系互动模式。基于该研究，Keck 等人(2020)通过对 101 名荷兰员工的调研发现，当前上下级关系与理想上下级关系的不一致性越高，下属就越不可能认为领导是道德的。共同分享、权威排序、平等匹配和市场计价四种关系图式与实际关系的匹配都可以预测对道德领导的评价。

3.2.6　上下级关系评价

上下级关系图式作为个体评估关系的内在标准，能够对关系评价产生影响。Huang 等人(2008)指出，领导与下属对 LMX 的评价分歧主要原因在于领导和下属通常持有不一致的关系图式。领导的关系图式更关注与工作相关的问题，下属的关系图式则更多的关注人际关系，两者评估对方行为的内在标准不一致。如果对方的行为与个体关系图式中指定的行为一致，个体会倾向于与对方进行高质量的交流。研究结果发现，当领导对下属的图式评价和下属对领导的图式评价同时高或者低时，LMX 评分差异会比不匹配时更低。此外，Tsai 等人(2017)经过 205 对上下级匹配数据调查发现，情感性关系图式一致性对下属评价的 LMX 有正向影响，而工具性关系图式一致性则有负向影响。领导和下属的情感性关系图式不一致与一致时相比，会导致更低的下属 LMX 评分。该研究没有支持工具性关系图式的一致与不一致对下属 LMX 评分的影响有显著区别，可能的原因是：与情感性交换关系相比，工具性交换的关系更注重在关系中实现“施”与“得”的平衡，且有形交换的价值(如金钱奖励)更容易被计算和双方认可。当领导者和追随者持有不一致的工具性关系图式组合时，无论是低-高组合还是高-低组合，

表 2 上下级关系图式前因后果的理论视角

理论	理论观点	应用解释变量	应用阶段	文献作者
移情的社会认知模型	个体关于重要他人的心理表征存在于记忆中，而且这种表征很容易被任何环境中的相关线索激活，从而导致人们透过先前存在的重要他人的镜头来看待新的他人(Andersen & Cole, 1990; Andersen & Glassman, 1996)。	依恋风格	前因	陈靖枫, 2018
泛家族主义	家族中的生活经验和习惯通常是传统中国人唯一的一套组织或团体生活的经验与习惯，因此在参加家族以外的组织或团体活动时，个体会自然而然地将家族中的结构形态、关系模式及处事方式推广、概化或带入到这些非家族性地团体或组织中(杨国枢, 2008)。	依恋风格	前因	陈靖枫, 2018
社会学习理论	个体会效仿角色楷模(role model)，试图通过观察学习其思维模式、态度或行为，努力成为与楷模相似的人(Bandura, 1971)。	仁慈领导、尚严领导、专权领导	前因	蔡松纯, 2012
信息加工理论	人类的认知结构不仅可以促进个体选择和编码社会信息，有效形成对外部事件的知觉(Walsh, 1995)，还能促进个体对知觉进行解释，并提供适当的回应，甚至影响个体的行为表现(Shih et al., 2002)。	仁慈领导、专权领导、尚严领导、领导鼓舞激励行为、LMX 评分差异、下属 LMX 评分	后果	Huang et al., 2008; Tsai et al., 2017

资料来源：本研究根据相关文献整理

其中一方可能会对回报的等价性产生忧虑进而只考虑自身利益。这可能会提高追随者的受挫程度，导致追随者对 LMX 的评价降低，形成与工具性关系图式一致时所形成的负面影响。

4 理论基础

为了厘清上下级关系图式为什么会有上述前因和后果，本文梳理了现有研究用于解释上下级关系图式前因后果的理论机制。在系统地分析了现有研究的理论与假设部分后，发现并非所有的研究都有明确的理论依据。总体看来，主要有 3 种理论被用于解释影响上下级关系图式的前因变量，包括移情的社会认知模型、泛家族主义和社会学习理论。信息加工理论是解释上下级关系图式的后果影响的主要理论(详见表 2)。

4.1 移情的社会认知模型

移情的社会认知模型假定个体关于重要他人的心理表征存在于记忆中，而且这种表征很容易被任何环境中的相关线索激活，从而导致人们透过先前存在的重要他人的镜头来看待新的他人(Andersen & Cole, 1990; Andersen & Glassman, 1996)。此外，被环境激活的重要他人表征也可以将一个人对自我的看法转变为与重要他人在一起时的自我，同时激发出大量与重要他人有关的情感、预期、动机和行为(Miranda & Andersen, 2007)。基于此，研究者认为个体的依恋风格会通过移情对上下级关系图式产成影响。例如，安全型依恋风格的人得益于生命早期与照顾者(父母)的亲密互动(Bartholomew & Horowitz, 1991)。当工作场所的刺激引发个体对上级产生移情时，他们能够以信任和尊重的态度，在职业和个人关系中设定界限，预期双方可以形成一种亲近且互补的关系，也强调上下级关系的情感亲密性，因而发展出情感共享性和照顾回报性的上下级关系图式。而不安全依恋风格的人因为早期与照顾者(父母)不可靠的互动，对关系通常抱有怀疑和恐惧。通过移情，对上级的信任程度较低，从而尽量与上级保持较远的心理距离以避免受到伤害(Bartholomew & Horowitz, 1991)。因此，他们往往发展出工具交换性的上下级关系图式。此外，他们心底对亲密亲子关系的欲望也可能通过移情投射到上级身上，使其过度依赖上级，渴望来自上级的无私帮助和关心，从而形成照顾回报性的上下级关系图式(陈靖枫, 2018)。

移情的社会认知模型为个体的依恋风格对上下级关系图式的影响提供了一个框架，但仍存在些许局限：(1)移情的心理过程强调个体先前的重要他人心理表征会投射到上级身上，但并没有具体阐述移情发生的具体情境，仅指出工作场所的刺激会导致个体对上级产生移情。因此，应用该

理论解释依恋风格对上下关系图式影响的边界机制还有待挖掘。(2)依恋风格的形成主要取决于生命早期个体感到不确定或威胁时, 是否得到来自照顾者(父母)及时的回应(Bartholomew & Horowitz, 1991), 此过程并未突出权威发挥的作用。因此, 移情的社会认知模型不能很好地解释依恋风格对权威服从性上下级关系图式的影响。(3)该理论突出了个体过往与重要他人的关系互动对上下级关系图式的影响, 将工作环境特征视为移情的触发器, 却忽视了工作环境特征对关系图式可能产生的实质影响作用。

4.2　泛家族主义

泛家族主义指出, 在传统的中国社会, 家族中的生活经验和习惯通常是中国人唯一的一套组织或团体生活的经验与习惯, 因此在参加家族以外的组织或团体活动时, 个体会自然而然地将家族中的结构形态、关系模式及处事方式推广、概化或带入到这些非家族性的团体或组织中(杨国枢, 2008)。中国的泛家族主义是由家族主义经家族化历程得来, 其本质是一个刺激类化的过程, 主要包括三种类化现象: (1)组织形态的类化, 即对照家族的结构形式来组织非家族团体(垂直层级), 并依据家族的社会逻辑(如长幼有序)来运作。(2)角色关系的类化, 即将非家族性的团体内成员予以家人化, 成员间的关系比照家族内的情形而加以人伦化, 主要是将父子(女)关系和兄弟关系这两类角色关系推衍至家族以外的团体。(3)心理行为的类化, 即将家族生活的经验与行为不加修改或稍加修改地应用于非家族性团体或组织内。基于该理论, 陈靖枫(2018)研究发现, 个体的依恋风格能够通过泛家族主义的刺激类化对上下级关系图式产生影响。

总体而言, 泛家族主义是杨国枢以刺激泛化理论(Warren, 1954)为基础, 对中国文化价值的深入应用和拓展。该理论从社会心理学的角度, 认为个体在家庭中获得的互动方式、情感关系、行为和价值观会泛化到其他社会组织中, 形成不同的关系图式。尽管该理论在直觉上很有吸引力, 但存在几个重要的局限: (1)仅能解释与家族主义所倡导的父子(女)关系模式类似的上下级关系图式是如何形成的, 对于不被家族主义倡导的关系模式之形成(如工具交换性关系图式)解释能力有限。(2)特别强调在进入组织之前, 个体家庭因素对关系图式的影响, 忽视了个体进入组织后的社会化过程、过往工作经历等其他来源因素对关系图式的影响。

4.3　社会学习理论

社会学习理论(social learning theory)指出, 个体会效仿角色楷模(role model), 试图通过观察学习其思维模式、态度或行为, 努力成为与楷模相似的人(Bandura, 1971)。在组织中, 由于领导者掌有权力, 领导的行动会引发下属对行为背后的意义进行思考(Smircich & Morgan, 1982)。领导是下属学习规范、价值观、做事方式、及适当行为的重要参考对象或信息来源, 通常会成为下属心中的角色楷模。因此, 下属能够通过观察学习领导与成员互动的行为, 形成对上下级关系应有模式的认知。基于此, 蔡松纯(2012)研究发现, 领导展现不同的行为, 促成了下属形成不一样的上下级关系图式。由此看, 社会学习理论具备解释上下级关系图式形成的潜力。然而, 社会学习理论依旧未能充分解释个体习得上下级关系图式过程机制。因上下级关系图式具有内隐性, 作为一种不能直接被观察的心理特征, 其学习过程不能很好的被该理论解释 (MacBlain, 2018)。总体而言, 有关领导行为对下属上下级关系图式影响的中介机制有待进一步研究。

4.4　信息加工理论

信息加工理论指出, 人类的认知结构在社会信息的加工中起着重要作用(Fiske & Taylor, 2017; Lord & Maher, 1991)。认知结构可以促进个体对社会信息的选择和编码, 从而有效地形成对外部事件的知觉(Walsh, 1995)。此外, 认知结构可以促进个体对知觉进行解释, 并提供适当的回应, 甚至影响个体的行为表现(Shih et al., 2002)。综合来看, 认知结构不仅可以作为促进个体有效处理社会信息的工具, 还可以为个体在社会交往中提供合适的策略。因此, 上下级关系图式在领导−下属的互动中起到十分重要的作用。为了适应组织所分配的角色, 领导和下属都可能使用关系图式作为解释彼此行为的基础, 并基于关系图式产生在交换中的行为(Lord & Maher, 1991)。基于此, 研究发现当领导或下属持有不同的关系图式时, 会影响其展现不同的态度和行为, 进而产生不同的结果(蔡松纯 等, 2009; 蔡松纯, 2012; Sanchez-Burks et al., 2000)。此外, 因为关系图式决定了个体的认

知和相应的社会行为，所以当领导和下属持有相似的关系图式时，可以增强彼此的社会信息加工(知觉)，触发双方预期的社会反应行为(Lord & Maher, 1991)。具有相似关系图式的人可能更容易沟通，也可能更好地理解彼此的行为(Engle & Lord, 1997)。基于此，Tsai 等人(2017)研究发现领导和下属的关系图式一致性会影响上下级的交换质量。总体来看，信息加工理论突出了上下级关系图式在具体社会情境中，对个体展现相应工作态度和行为的引导作用，是解释上下级关系图式后果影响的重要理论。但过往研究在应用信息加工理论解释上下级关系图式的后果影响时，基本都忽视了情境的重要作用。信息加工理论特别强调情景不确定性的重要调节作用，即当外部社会环境愈加不确定时，个体会更加依赖社会信息来调整自己的态度和行为。未来有必要进一步探讨情境因素和上下级关系图式对个体的态度和行为的交互作用。

5 总结与展望

上下级关系图式是个体对上下级关系应有特征或模式的认知，是社会认知理论应用在上下级关系领域的新拓展。通过对相关文献的系统梳理，我们整合了上下级关系图式的作用机制，其中个体传统性和现代性、依恋风格、领导行为以及文化因素能够影响上下级关系图式；上下级关系图式能预测领导的态度与行为、下属忠诚、下属工作绩效、角色外行为、领导评价(道德领导)以及上下级关系评价。同时，移情的社会认知模型、泛家族主义、社会学习理论、信息加工理论能够解释了上下级关系图式的前因后果。近年来，学界对上下级关系图式的关注逐渐增加，但总体来看，上下级关系图式的研究正处于起步阶段，仍有很多问题亟待深入探索。我们认为未来研究加强以下几个方向的探索可能是有价值的。

5.1 识别能够预测上下级关系图式的个体或情境因素

上下级关系图式的前因研究正处于起步状态，尤其实证研究较为缺乏。在现有研究的基础上，未来应进一步增加上下级关系图式前因的研究。例如，从个体因素出发，探讨个体的自我建构与上下级关系图式的关系。个体的自我建构代表了个体如何看待自己与他人的关系(Markus & Kitayama, 1991)，持有相互依赖自我建构的个体与持有相互独立自我建构的个体相比，更可能在工作中将上下级关系视为一种相对亲近的关系，进而影响个体的上下级关系图式。从情境因素出发，首先，领导行为对下属的上下级关系图式起着重要的形塑作用。现有研究已证明了家长式领导对员工的上下级关系图式能够产生影响(蔡松纯, 2012)，其他领导风格对上下级关系图式的影响也应引起关注，尤其是新兴的领导风格，例如服务型领导、谦卑型领导、责任型领导、包容性领导、共享领导、辱虐领导等。其次，上下级关系图式除了受关系互动的直接经验影响，还可能受他人与领导之间关系互动的旁观经验影响。个体对同事与领导之间的关系认知也可能对上下级关系图式产生影响，这涉及了关系的社会比较过程，进而引申出一个有趣的话题：个体对上下级关系之间的社会比较如何影响上下级关系图式？具体来说，诸如差序式领导、LMX-D (LMX differentiation, Choi et al., 2020; Huang et al., 2020)和 LMXSC (LMX social comparison, Lee et al., 2018)等能对上下级关系图式产生何种影响？有待未来研究继续探索。

此外，间接领导对上下级关系图式的影响是一个值得研究的方向。上下级关系图式包含了个体对领导与下属间平等性的认知，因此，在组织中领导实质掌控的权力高低或职位高低，对上下级关系图式的影响亦相当值得探讨。现有研究都是以直属上下关系的认知图式为对象，缺乏对跨级式上下级关系的认知图式展开研究。在组织中常有跨级管理的现象，高层领导“跳过”下属的直属领导直接对下属的工作发号施令。研究发现，高层领导对基层员工的影响与中层领导对基层员工的影响并不总是一致(杨静芳, 林尚平, 2019)，下属与直属领导的关系互动同下属与高层领导的关系互动相比具有不同的影响效应(陈鹏宇 等, 2020)。对下属而言，对直接领导和间接领导所掌握的信息差异以及对上下之间平等性的认知差异，很可能形成不同的上下级关系图式。对高层领导而言，由于竞争资源的相似性，直接下属往往是其资源最直接的争夺者，对其构成了潜在威胁。因此相对直接下属，高层领导更倾向于信任间接下属(刘颖, 2005)。基于此，未来研究可以探索跨级式上下级关系图式与针直属上下级关系图式之

间是否存在差异? 或是检验结构距离(structural distance)的调节效果(Avolio et al., 2004)。

5.2 拓展上下级关系图式的后果研究

现有后果研究所涉及的效标变量还十分有限, 未来应继续拓展上下级关系图式的后果研究。需要指出的是, 现有研究多集中于领导的上下级关系图式所能产生的影响, 这体现了长久以来追随者镜头缺失的现象。虽然权力不对称有利于领导者在关系互动中发挥积极作用, 但这并不意味着下属在互动过程中仅仅是被动的接受者。近年来追随者视角的研究也逐渐成为学界热点(Lord et al., 2020)。上下级关系图式一旦形成, 并经使用增强后, 就会维持相对稳定的状态, 除非经过长时间的互动之后, 个体发现对方与自身的关系图式内涵有很大差异, 才会调整上下关系图式(蔡松纯 等, 2015)。因此, 短期内无论领导表现如何, 下属的上下级关系图式作为直接引导自己与领导互动的指南, 对自身的态度或行为仍有相当的解释力, 尤其是在环境的不确定信息过多时(Lord & Maher, 1991)。例如, 变革领导作为一种强调革新和变化的领导风格(郭一蓉 等, 2018), 对于下属而言可能意味着更多的不确定性。在此情况下, 下属更可能依赖自身的上下级关系图式与领导进行互动。因此未来研究也可探索变革领导是否能够加强下属的上下级关系图式与相关后果的影响。

针对领导的上下级关系图式, 现有研究集中于对家长式领导、领导鼓舞激励行为(蔡松纯, 2012)和下属亲社会行为(蔡松纯 等, 2009)的探讨。未来可继续拓展与其他领导行为的关系, 诸如服务型领导、谦卑型领导、责任型领导、包容性领导、共享领导、辱虐领导等。此外, 持有不同关系图式的领导很有可能有不同的“面子”意识。例如, 权威服从性或照顾回报性关系图式的领导权力倾向较高, 可能不喜欢被质疑, 听不得反对意见, 也不太可能表现出向他人道歉、承认错误等有损自己面子的行为。此类行为被称作面子威胁, 个体对面子威胁的消极情感反应的可能性就是面子威胁敏感度(梁潇杰 等, 2019)。由此, 未来研究可以探讨领导上下级关系图式对领导面子威胁敏感度的影响。最后, 领导的上下级关系图式对员工态度或行为的影响也有待进一步研究。现有研究已经证明了领导的关系图式可以影响到员工的亲社会行为, 未来可以在此基础上进一步识别出员工是如何正确知觉到领导上下级关系图式的中介(近端结果), 并将远端结果拓展到员工的其他态度或行为上, 例如工作幸福感、建言、沉默和创新等。

从匹配视角来看, 以往研究关注了关系图式−实际关系匹配(Keck et al., 2020)和上下级的关系图式一致性(Tsai et al., 2017)两种匹配类型的后果影响, 未来研究应在此基础上继续探索其他匹配效应。从上下级的关系图式一致性来看, 上下级匹配领域的研究大都支持了“一致性最优”的假设(彭坚 等, 2019)。但 Tsai 等(2017)的研究表明领导与下属的认知相似性未必一定导致积极效应, 例如工具性的关系图式一致性将导致低质量的 LMX。因此, 未来研究应深入探讨关系图式在不同维度上的一致性存在哪些积极影响或消极影响。需要特别指出的是, 关注领导−下属关系图式的差异性对个体产生的影响亦是值得关注的话题。在实际的组织环境中, 领导和下属通常都持有不同的关系图式(Huang et al., 2008; Zhou & Schriesheim, 2010)。因此, 探讨关系图式差异性的影响更符合组织情境, 有助于揭开组织现象中的关键问题。此外, 从关系图式−实际关系匹配来看, 其匹配程度会对下属的态度或行为产生直接影响。领导身份构建理论(DeRue & Ashford, 2010)指出, 个体越是认为自己的特质与自己的内隐领导(追随)理论一致, 越会主张自己的领导者(追随者)身份, 而越认为他人的特质与自己的内隐领导(追随)理论一致, 越会授予他人领导者(追随者)的身份, 通过个人主张−他人授予的互动强化过程使得领导身份被个人内化、形成关系认同。循此逻辑, 在关系主义的中国情境下, 下属倾向将上下级关系的实际特征与自身的关系图式进行比较, 越一致越会授予上级“领导者”的身份, 形成对领导的个人认同、关系认同, 使得下属更愿意接受领导的影响从而发挥领导效能, 有待未来研究验证。

5.3 挖掘上下级关系图式的作用机制

当前对上下级关系图式的研究大多聚焦于远端结果, 如领导和员工的态度和行为等, 对于解释上下级关系图式如何对相关结果产生影响的中介机制缺乏深入探讨, 亟待未来研究加强。首先, 上下级关系图式与相关后果之间的情感机制值得进一步深化研究。关系图式与一般认知图式不同,

因涉及个体的归属需求(the need-to-belong, Baumeister, 2012), 在激活时通常会引发个体强烈的情绪反应, 诸如焦虑、恐惧、幸福和抑郁等(刘翔平 等, 2016)。当个体的上下级关系图式被激活时, 个体会有意无意地将上下关系特征与所持关系图式比较。基于情感事件理论(Weiss & Cropanzano, 1996), 将上下关系的实际特征视为一种工作环境特征, 该特征与个体的工作目标息息相关, 因此对于该特征与关系图式比较后的认知评价, 会引发个体产生不同的情感反应, 进而影响到后续行为。未来应将情感机制纳入到上下级关系图式的作用机制研究当中, 并进一步厘清不同的关系图式被激活时个体的情感反应是否具有差异。其次, 未来也可从个体的认知过程来探讨上下级关系图式的影响机制。上下级关系图式包含了个体对关系应有的亲密程度期望, 亲密程度越高, 则关系中的情感性成分越多, 越疏远, 则工具性成分越高。而高质量的上下级关系通常具有高情感性、高信任的特征(郭晓薇, 李成彦, 2015)。因此, 领导的上下级关系图式很可能对员工的"圈内人"认知产生影响, 例如员工信任、喜爱、上下级关系质量、员工内部人身份认知、员工感知领导支持或组织支持等, 进而影响员工的态度或行为。另外, 上下级关系图式包含了个体对上下权力距离的心理认知, 亦可能通过影响公平知觉(Koopman et al., 2019)、员工忠诚、心理安全感等因素进一步影响个体的其他行为。

参考文献

蔡松纯. (2012). *领导者与部属上下关系认定之模式建构及其影响效果* (博士学位论文). 台湾大学, 台北.

蔡松纯, 郑伯埙, 周丽芳. (2015). 领导者与部属上下关系认定之理论模式建构. *中华心理学刊*, *57*(2), 121–144.

蔡松纯, 郑伯埙, 周丽芳, 姜定宇, 郑弘岳. (2009). 领导者上下关系认定与部属利社会行爲: 权力距离之调节效果. *中华心理学刊*, *51*(1), 121–138.

陈靖枫. (2018). *成人依附风格与领导者与部属上下关系认定: 心理传统性与现代性之调节效果* (硕士学位论文). 台北教育大学.

陈鹏宇, 孙剑, 贾铖. (2020). 越级指挥的代价: 高管越级指挥对中层领导多重交换关系的影响. *中国人力资源开发*, *37*(3), 43–57.

冯蛟, 罗文豪, 徐奇, 吴永林. (2019). 领导者-员工关系类型及对员工创新行为的影响. *管理科学*, *32*(5), 60–74.

付博, 于桂兰, 梁潇杰. (2019). 上下级关系实践对员工工作绩效的"双刃剑"效应: 一项跨层次分析. *科研管理*, *40*(8), 273–283.

郭晓薇, 范伟. (2018). 基于整合构念的中国情境下员工上下级关系量表开发与检验. *管理学报*, *15*(1), 20–29.

郭晓薇, 李成彦. (2015). 中国人的上下级关系: 整合构念的建立与初步检验. *管理学报*, *12*(2), 167–177.

郭一蓉, 宋继文, 朱丽. (2018). 领导对创造力的作用机制与理论基础探讨. *中国人力资源开发*, *35*(8), 135–150.

姜定宇. (2005). *华人部属与主管关系、主管忠诚、及其後续结果: 一项两阶段研究* (博士学位论文). 台湾大学, 台北.

姜定宇, 郑伯埙. (2014). 华人差序式领导的本质与影响历程. *本土心理学研究*, *42*, 285–357.

孔茗, 袁悦, 钱小军. (2019). "看好"与"做好":内隐原型交互对员工行为的影响. *科学学与科学技术管理*, *40*(1), 165–180.

梁潇杰, 于桂兰, 付博. (2019). 与上级关系好的员工一定会建言吗?基于资源保存理论的双中介模型. *管理评论*, *31*(4), 128–137.

刘超, 刘军, 陈星汶, 李巧, 朱丽. (2020). 本土组织情境下上下级匹配模型的构建与探讨. *中国人力资源开发*, *37*(3), 58–77.

刘翔平, 郭文静, 邓衍鹤. (2016). 关系图式的理论发展及其实践意义. *北京师范大学学报(社会科学版)*, (4), 12– 19.

刘颖. (2005). 组织中的上下级信任. *理论探讨*, (5), 99–101.

彭坚, 王霄. (2015). 追随力认知图式: 概念解析与整合模型. *心理科学*, *38*(4), 822–827.

彭坚, 王震. (2019). 领导者言行一致对下属工作绩效的影响: 基于工作与非工作双重情境的研究. *中国人力资源开发*, *36*(1), 83–94.

彭坚, 王震, 侯楠. (2019). 你和上司合拍吗?组织中的上下级匹配. *心理科学进展*, *27*(2), 370–380.

王震, 许灏颖, 宋萌. (2018). "说话算话"的领导让下属更效忠: 中国传统"报"文化视角下的领导言行一致与下属忠诚. *管理评论*, *30*(4), 106–119.

卫武, 倪慧. (2020). 工作家庭冲突对员工工作行为的影响: 基于资源保存理论和身份认同理论的视角. *管理工程学报*, *34*(1), 25–33.

谢佩儒. (2015). *双构面差序式领导与部属效能: 上下关系认定之调节效果* (硕士学位论文). 台湾大学, 台北.

杨国枢. (2008). 华人社会取向的理论分析. 见 杨国枢, 黄光国, 杨中芳 (编), *华人本土心理学* (pp. 171–209). 重庆大学出版社.

杨静芳, 林尚平. (2019). 从涓滴模式探讨伦理领导对企业社会责任与组织公民行为之影响. *商略学报*, *11*(2), 123–150.

周丽芳, 姜定宇, 郑伯埙. (2008 年 10 月). *领导者-部属关系认定与利社会组织行为: 照顾义务之中介*. 中国社会心理学会 2008 年全国学术大会, 中国天津.

周婉茹, 周丽芳, 郑伯埙, 任金刚. (2010). 专权与尚严之辨：再探威权领导的内涵与恩威并济的效果. *本土心理学研究,* (34), 223–284.

祝振兵, 占小军, 李志成. (2019). 皮格马利翁理论视角下追随原型与团队创新的关系研究. *管理学报*, *16*(10), 1477–1485.

Andersen, S. M., & Cole, S. W. (1990). "Do I know you?": The role of significant others in general social perception. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(3), 384–399.

Andersen, S. M., & Glassman, N. S. (1996). Responding to significant others when they are not there: Effects on interpersonal inference, motivation, and affect. In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition, Vol. 3. The interpersonal context.* (pp. 262–321). New York: The Guilford Press.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(8), 951–968.

Baddeley, A. (2003). Working memory: Looking back and looking forward. *Nature Reviews Neuroscience, 4*(10), 829–839.

Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin, 112*(3), 461–484.

Baldwin, M. W. (1997). Relational schemas as a source of if–then self-inference procedures. *Review of General Psychology, 1*(4), 326–335.

Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.

Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*(2), 226–244.

Baumeister, R. F. (2012). Need-to-belong theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, *2*, 121–140.

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(1), 83–93.

Brunson, J. A. (2014). *Assessing" you," "me," and "us": A comprehensive measure of relational schemas* (Unpublished doctorial dissertation), University of Houston.

Choi, D., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2020). Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader-member exchange differentiation hurt performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(6), 567–586.

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, *35*(4), 627–647.

Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, *40*(4), 988–1010.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2017). *Social cognition: From brains to culture* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.

Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review, 30*(4), 737–750.

Foti, R. J., Hansbrough, T. K., Epitropaki, O., & Coyle, P. T. (2017). Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories: Approaches, findings, and future directions. *The Leadership Quarterly, 28*(2), 261–267.

Giessner, S., & van Quaquebeke, N. (2010). Using a relational models perspective to understand normatively appropriate conduct in ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *95*(1), 43–55.

Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, *31*(6), 101385–110402.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247.

Huang, L., Krasikova, D. V., & Harms, P. D. (2020). Avoiding or embracing social relationships? A conservation of resources perspective of leader narcissism, leader–member exchange differentiation, and follower voice. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(1), 77–92.

Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C. K., & Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader–member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 266–282.

Keck, N., Giessner, S. R., van Quaquebeke, N., & Kruijff, E. (2020). When do followers perceive their leaders as ethical? A relational models perspective of normatively appropriate conduct. *Journal of Business Ethics*, *164*(3), 477–493.

Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical leadership as a substitute for justice enactment: An information-processing perspective. *Journal of Applied Psychology, 104*(9), 1103–1116.

Lee, A., Gerbasi, A., Schwarz, G., & Newman, A. (2018). Leader–member exchange social comparisons and follower outcomes: The roles of felt obligation and psychological

entitlement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(3), 593–617.

Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*(1), 49–74.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

MacBlain, S. (2018). *Learning theories for early years practice*. London: SAGE Publications Ltd.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*(2), 224–253.

Mattingly, B. A., McIntyre, K. P., Knee, C. R., & Loving, T. J. (2019). Implicit theories of relationships and self-expansion: Implications for relationship functioning. *Journal of Social and Personal Relationships, 36*(6), 1579–1599.

Miranda, R., & Andersen, S. M. (2007). The therapeutic relationship: Implications from social cognition and transference. In P. Gilbert, & R. L. Leahy, (Eds.). *The therapeutic relationship in the cognitive behavioral psychotherapies* (pp. 63–89). London: Routledge.

Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly, 29*(4), 513–522.

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, *36*(4), 533–551.

Sanchez-Burks, J., Nisbett, R. E., & Ybarra, O. (2000). Cultural styles, relationship schemas, and prejudice against out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(2), 174–189.

Sherman, S. J., Judd, C. M., & Park, B. (1989). Social cognition. *Annual Review of Psychology, 40*(1), 281–326.

Shih, M., Ambady, N., Richeson, J. A., Fujita, K., & Gray, H. M. (2002). Stereotype performance boosts: The impact of self-relevance and the manner of stereotype activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(3), 638–647.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review, 32*(1), 9–32.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3), 257–273.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113*(2), 73–84.

Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y., & Lee, A. (2013). Social cognition in leader-follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior, 34*(S1), S63–S81.

Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Wang, A. C., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Cheng, B. S. (2017). Effects of relational schema congruence on leader-member exchange. *The Leadership Quarterly, 28*(2), 268–284.

Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 135–149.

Warren, J. M. (1954). Perceptual dominance in discrimination learning by monkeys. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, *47*(4), 290–292.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, *18*(1), 1–74.

Zhou, X. T., & Schriesheim, C. A. (2010). Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor–subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 826–843.

What characteristics should the supervisor–subordinate relationship have? The supervisor–subordinate relational schema

DAI Yufang[1], ZHANG Xiangqian[2], ZHENG Wenzhi[1]

([1] *School of Management, Huaqiao University, Quanzhou* 362021, *China*)

([2] *Human Resource Management Research Center, Huaqiao University, Quanzhou* 362021, *China*)

Abstract: Most research on the relationship between supervisors and subordinates focuses on the actual characteristics of the relationship but lacks discussion on the implicit characteristics or patterns of the relationship. The supervisor–subordinate relational schema is an individual's implicit cognition of the pattern or characteristics of the relationship between supervisors and subordinates. The relational schema helps reveal the interaction process between supervisors and subordinates and provides theoretical guidance on how to promote the positive psychology and behaviors of supervisors and subordinates. Based on a systematic review of the literature, this paper distinguishes the supervisor–subordinate relational schema from the implicit theories of relationships, followership schema, relational self, and relational identity. Individual traditionality and modernity, attachment style, leadership behavior, and cultural factors can predict the supervisor–subordinate relational schema. This relational schema can influence a leader's attitude and behavior and subordinates' loyalty, job performance, extrarole behavior, leader evaluation (ethical leadership), and supervisor–subordinate relationship evaluation. Meanwhile, the social-cognitive model of transference, pan familism, social learning theory, and information processing theory can explain the antecedents and consequences of the supervisor–subordinate relational schema. Future research is encouraged to identify the predictive factors of the supervisor–subordinate relational schema, expand its consequences, and explore its mediating mechanism.

Key words: relational sch ema, supervisor-subordinate relationship, relational model, implicit cognition